

# مدیران برجسته

محمد ابراهیم خلیلی

www.ketab.ir

خلیلی، محمدابراهیم

مدیران برجسته / محمدابراهیم خلیلی. — تهران: هژبر، ۱۳۸۴.

۲۲۸ ص.

۲۵,۰۰۰ ریال

ISBN: 964-7279-24-8

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیپا.

۱. مدیریت. ۲. مدیران. ۳. مدیران -- اخلاق حرفه‌ای. الف. عنوان.

۶۵۸

HD ۳۷ / خ ۷۵

۱۳۸۴

۸۴-۳۲۰۱۷ م

کتابخانه ملی ایران

■ مدیران برجسته

□ مؤلف: محمدابراهیم خلیلی

□ چاپ اول: ۱۳۸۴

□ شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

□ اجرا: کانون هژبر

□ لیتوگرافی: سایه

□ چاپ: فتاحی

■ ناشر: انتشارات هژبر

□ تلفن: ۸۸۹۰۱۴۹۳ و ۸۸۸۰۰۶۴۴

□ شابک: ۸-۲۴-۷۲۷۹-۹۶۴ ISBN

□ حق چاپ محفوظ است

این کتاب را تقدیم می‌کنم به عزیزترین کسانی:

- پدرم و مادرم که خداوند تبارک و تعالی روحشان را قرین رحمت و اسعه خود قرار دهد. چون مدیرانی برجسته در تربیت و راهنمایی فرزندان خود بودند.

- همسر و فرزندانم که با همراهی خود و ایجاد محیطی گرم و صمیمانه همواره مشوق و حامی من بوده‌اند.

محمد ابراهیم خلیلی

## فهرست:

پیشگفتار ..... ۱۳

## فصل اول

### شناخت

- خود را بهتر بشناسید ..... ۱۹
- توانمندی‌های خویش را باور کنید ..... ۲۳
- بستر شخصیت خود را شخم زده و بذری مقبول در آن بکارید ..... ۲۶
- موفقیت چیست و مدیر موفق کیست؟ ..... ۲۷
- الگوپذیر باشید ..... ۳۰

## فصل دوم

- زینت‌های مدیر ..... ۳۹
- ارتباط ..... ۴۱
- چند راهکار عملی برای ایجاد ارتباط مؤثر با دیگران ..... ۴۷
- چند توصیه ارتباطی به مدیران ..... ۵۲
- ارتقاء ..... ۵۵
- اقتدار ..... ۶۳
- استثنا (مشورت کردن) ..... ۷۵

|     |                                            |
|-----|--------------------------------------------|
| ۷۷  | انمه نیز مشورت می‌کردند                    |
| ۷۷  | با چه کسانی مشورت کنید؟                    |
| ۸۳  | استكمال (كمال طلبی)                        |
| ۸۹  | اعتقاد                                     |
| ۹۳  | اغتنام                                     |
| ۱۰۱ | احترام                                     |
| ۱۰۷ | انتقاد                                     |
| ۱۰۹ | چگونه انتقادگر خوبی باشید؟                 |
| ۱۱۳ | اعتدال                                     |
| ۱۱۵ | چند توصیه برای ایجاد رویه اعتدال در مدیران |
| ۱۱۹ | اعتماد                                     |
| ۱۲۰ | چند توصیه برای اعتمادسازی                  |
| ۱۲۵ | اعتذار                                     |
| ۱۳۱ | اهتمام                                     |
| ۱۳۵ | اتکال                                      |
| ۱۴۱ | احتیاط                                     |
| ۱۴۷ | اضطرار                                     |
| ۱۵۵ | انضباط                                     |
| ۱۶۳ | امتیاز (تشخیص)                             |
| ۱۶۹ | اعتبار                                     |
| ۱۷۵ | ابتکار                                     |
| ۱۸۱ | اشتراک                                     |
| ۱۸۷ | استدلال                                    |
| ۱۹۱ | استبداد                                    |
| ۱۹۵ | انتخاب                                     |
| ۱۹۹ | اشتیاق                                     |

افتراق ..... ۲۰۳

## فصل سوم

|     |                   |
|-----|-------------------|
| ۲۱۱ | اخلاق مدیریت      |
| ۲۱۴ | اكتساب            |
| ۲۲۰ | اجتناب            |
| ۲۲۲ | آفات اخلاق مدیریت |
| ۲۲۵ | امتناع            |
| ۲۲۷ | پایان گفتار       |

## بسمه تعالی

### پیشگفتار

آیا برای مدیریت سازمان‌ها در این دنیای بزرگ آمادگی دارید؟ اگر پاسخ شما مثبت است پس باید بدانید که یک روزه نمی‌توان مدیر شد. رسیدن به جایگاه مدیریت، زمان می‌برد و جانکاه است، فراز و نشیب دارد و سختی خراط می‌طلبد تا شاهی شطرنج بدست آید. آگاهی به مبانی نظری مدیریت را لازم دارد و تجربه عمل کردن به آنچه می‌دانسته است و بالاتر از آنها توانایی مدیریتی و رهبری سازمانی را باید دارا باشد، چرا که سازمان‌ها روزه‌روز توسعه می‌یابند و استراتژی توسعه، افکار صاحبان سازمان‌ها را به شدت به خود مشغول کرده است و آنها به مدیرانی متناسب با سازمان نیازمندند و به چنان مدیرانی می‌اندیشند.

بنابراین مدیران باید قبل از قرار گرفتن در مقام و جایگاه مدیریت، خود را بیشتر با اصول و مبانی مدیریت بیارایند و با خودشناسی و شناخت بیشتر، مسئولیت بپذیرند و فرمان هدایت دیگران را با اشراف و آگاهی کامل، مطلوب و حرفه‌ای بدست گیرند.

مدیران باید ظرفیت خود را افزایش داده و با رهبری مؤثر خود فاصله‌های موجود را کاهش دهند، عملکرد مطلوب داشته باشند و تصویری زیبا از

مدیریت مؤثر را به نمایش بگذارند. مدیران سنتی دیگر توانایی اداره سازمان‌های پیشرفته امروزی را ندارند و مدیران امروزی باید رهبرانی با دانش، بینش، تدبیر، انگیزه، علاقه، توانمند، قوی، مؤثر و ماهر باشند.

حال اگر تأثیر مدیریت را به عنوان یک اصل انکارناپذیر بپذیریم، آنگاه درمی‌یابیم که اگر مدیری مقبول باشیم دیگران از ما پیروی خواهند کرد و در چنین صورتی از عهده مدیریت در یک سازمان برخوایم آمد و حتی قادر خواهیم بود تا در رشد صفات مدیریتی دیگران نیز تأثیر بسزایی را ایفا کنیم و مدیران مؤثر دیگری را نیز ما پرورش دهیم. چه چیزی باعث می‌شود تا دیگران، مدیریت یک باصطلاح مدیر را نپذیرند، از او کناره‌گیری کنند و یا اینکه با اکراه با او همراهی کنند؟ مگر می‌شود مدیری توانمند و موفق باشد، اما کسی کارآمدی او را قبول نکند و برای همکاری با او رغبت نشان ندهد. مدیران و رهبرانی که در میدان عمل چهره موفقی از کارآیی و توفیق را نشان می‌دهند، چه کسانی هستند.

خصوصیات آنها چیست؟

چه صفات و خصوصياتی دارند؟

مشخصات شخصیتی آنان چگونه است؟

آیا می‌توانید به عنوان شخصی که رؤیای مدیریت و به تبع آن موفقیت را درس می‌پروراند، شجاعانه درون خود را بکاوید و صادقانه برای این‌گونه سؤالات از خود پاسخ مناسب و صادق را بیابید و آن را بیان کنید؟

اطمینان داشته باشید اگر بخواهید، شما هم می‌توانید یکی از مدیران



موفق و پرآوازه باشید، برای خود پیروانی بیابید و با همکاری و همراهی آنها پله‌های موفقیت را در یک سازمان و... طی کنید و از نردبان ترقی با سرعتی که شاید هرگز تصور آن را نمی‌کردید، بالا بروید. شما مدیری توانا و رهبری باکفایت و رئیسی لایق خواهید شد، به شرط آنکه استعداد و توانائی‌هایی را که خداوند قادر در نهاد شما قرار داده است، شناخته، تقویت کرده، رشد دهید، بیاموزید و مجذانه به آن عمل کنید. بیایید یکبار دیگر خود را ارزیابی کنید، در قابلیت‌های خود بازنگری کرده، خود را باور داشته باشید و بستر شخصیت خود را یکبار دیگر از عمق جان شخم بزنید: آنگاه آن را برای کاشتن یک بذر سالم و درو کردن محصولی مقبول، که نام آن مدیریت موفق است، آماده سازید و بدانید که با مدیریت و رهبری است که هر چیزی با آن آغاز می‌شود و پایان آن هم به مدیریت و رهبری ختم می‌شود. پس اگر می‌خواهید خواسته‌های شما محقق شود و شما به عنوان مدیری موفق به حساب آمده و شناسانده شوید، باید ابتدا از درون و متن جان خود، مقام مدیریت را پیدا کرده، سپس آن را پرورش دهید، فرمانش را بدست آورید و در برون و خارج از آن، مدیریت کنید و همانی باشید که می‌خواهید دیگران آن‌طور شما را بشناسند. اگر بتوانید درون را بسازید؛ در عرصه خدمت و در صحنه مدیریت از عهده هر کاری که بنایش بر مدیریت استوار باشد، مطمئناً توانا خواهید بود و از عهده انجام آن برخواهید آمد. اما برای اینکه مدیری برجسته و رهبری موفق باشید، نیازمند صفات و مشخصاتی هستید که باید آنها را در خود مهیا، تقویت و به منصفه ظهور

برسانید و این کتاب شما را با این ویژگی‌ها همراه خواهد ساخت و حوزه اندیشه شما را در حیطه این صفات به تأمل و بازاندیشی و اخواهد داشت. بنابراین با حوصله و شکیبایی و تدبر و تفکر و درنگ این کتاب را بخوانید، آن را بکار بسته و مرتبه مدیریت خود را روزبه‌روز ارتقاء بخشید و بدانید که توانمندی و کارایی هر مدیری مستلزم آموزش و آموختن و عمل کردن به آئین و مقررات و قوانینی است که رهبری و مدیریت برپایه آنها بنا می‌شود و بوسیله آنها قله‌های مدیریت برجسته و موفق فتح شده و بدست می‌آید. نکته دیگر در مورد این کتاب این است که مطالب نوشته شده به‌طور کامل از بیانات و گفتار حضرت مولی‌الموحدین علی‌ابن ابیطالب علیه‌السلام -از خطبه‌ها، نامه‌ها و ابواب حکمت وی- در کتاب نهج‌البلاغه برداشت شده و با بهره‌گیری و یاری طلبیدن از روح بلند آن همام و به همراهی تجربیاتی که در زمینه مدیریت برای نگارنده طی سال‌ها خدمت در سازمان‌ها و نهادهای مختلف وجود دارد، نگاشته شده است.

امید که برای علاقه‌مندان و مدیران محترم مفید فایده باشد. در خاتمه لازم می‌دانم از زحمات و راهنمایی‌های کلیه کسانی که در تهیه این کتاب نگارنده را مساعدت کرده‌اند، قدردانی و سپاسگزاری کرده و از خداوند منان برای تمامی آنان آرزوی توفیق و سعادت‌مندی می‌کنم.

ومن الله التوفیق

زمستان سال یک هزار و سیصد و هشتاد و چهار

محمد ابراهیم خلیلی